

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI DINAS DAERAH DI KOTA BEKASI

Soleh Suryadi dan Supriatna

ABSTRACT

The main problem in this study is that organization effectiveness of Departments in Bekasi city is still low. It's though to have been came by situational leadership style and organizational culture have not been implemented optimally. The research method used is explanatory survey to collect information from respondent by using questionnaire. This is aimed to test rational answer so that it can explain the phenomenon that becomes problem. Simultaneously, the result shows that situational leadership style and organizational culture give huge and significant influence towards the organization effectiveness of Departments in Bekasi city with 73.1% while the epsilon is 26.9%. It means that really situational leadership style and organizational culture very influence towards organization effectiveness, but because have not been implemented optimally yet, so the effects of the organization effectiveness of Departments in Bekasi city is still low. Partially, situational leadership style gives significant influence towards the organization effectiveness of Departments in Bekasi city with 31.2%. The element of situational leadership style that gives the biggest influence is instruction style with 11.3% meanwhile the least is delegation leader style with 4.4%. Organizational culture gives bigger influence than situational leadership style with 41.9%. The characteristics of organizational culture that gives the biggest influence is aggressiveness with 10.3% meanwhile the characteristics of organizational culture that gives the least influence is attention to detail with 3.6%. The conclusion in this study is that situational leadership style and organizational culture empirically really will give contribution towards the organization effectiveness of Departments in Bekasi city both simultaneously and partially, but because have not been optimally yet, so the organization effectiveness is still low. This shows that situational leadership style and organizational culture needs applied as soon as goodly for increasing the organization effectiveness of Departments in Bekasi city.

PENDAHULUAN

Undang Undang Dasar Tahun 1945 sebagai sumber hukum tertinggi di Indonesia telah memberi isyarat "harus" dibawa ke arah mana bangsa dan Negara Republik Indonesia. Hal tersebut tertuang dalam alinea ke empat pembukaan Undang-Undang Dasar Tahun 1945, yang pada intinya agar dapat diwujudkan suatu keadaan masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang- Undang Dasar Tahun 1945.

Pembukaan Undang-undang Dasar Tahun 1945 menjadi pijakan bagi bangsa Indonesia untuk menata kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, sehingga berbagai upaya yang dilakukan oleh seluruh elemen bangsa harus mengacu kepada satu tujuan tersebut. Berdasarkan itu, salah satu upayanya adalah dengan menata sistem pemerintahan di Daerah, yang saat ini diatur dengan Undang-undang nomor 32

Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah, dengan prinsip otonomi yang luas, nyata dan bertanggung jawab.

Maksud dan tujuan pemberian otonomi, yaitu berupa pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah, kalau dicermati adalah agar masyarakat yang sejahtera dapat segera terwujud. Hal ini seperti ditegaskan dalam penjelasan umum Undang-undang nomor 32 Tahun 2004, yang berbunyi :

Pemberian otonomi luas kepada daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat. Disamping itu melalui otonomi yang luas, daerah diharapkan mampu meningkatkan daya saing dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan serta potensi dan keaneka ragaman daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Demikian mulianya maksud dan tujuan dari pemberian otonomi daerah tersebut, yaitu agar tujuan nasional dapat segera tercapai. Pertanyaannya adakah apakah saat ini cita-cita bangsa Indonesia tersebut sudah terwujud? Jawabannya adalah, seharusnya sudah tercapai, karena bangsa Indonesia sudah cukup lama mengayuh bahtera kemerdekaan. Kenyataan yang ada justru menunjukkan bahwa kesejahteraan masyarakat sampai saat ini masih belum terwujud secara optimal. Lantas pertanyaan lanjutannya, apakah yang menjadi penyebabnya? Berdasarkan hal tersebut, Peneliti mencoba mencari jawaban, paling tidak, salah satu penyebab diantaranya.

Peneliti dalam upaya mencari penyebab belum terwujudnya kesejahteraan rakyat, mencoba memperhatikan pelaksanaan otonomi daerah. Menurut Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, Pemerintah Daerah adalah Kepala Daerah beserta perangkat daerah. Hal ini berarti bahwa dalam menyelenggarakan pemerintahan daerah, kepala daerah dibantu oleh perangkat daerah. Perangkat daerah terdiri dari unsur staf, pendukung tugas dan unsur pelaksana. Unsur staf bertugas membantu kepala daerah dalam penyusunan kebijakan dan koordinasi, yang diwadahi dalam lembaga sekretariat daerah. Kemudian unsur pendukung tugas membantu kepala daerah dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik, diwadahi dalam lembaga teknis daerah. Unsur pelaksana membantu kepala daerah dalam melaksanakan tugas operasional urusan daerah, diwadahi dalam lembaga dinas daerah. Berdasarkan uraian tugas tersebut, maka nampak bahwa Dinas Daerah lah yang merupakan ujung tombak pelaksanaan otonomi daerah.

Tingkat pencapaian kesejahteraan masyarakat dapat dilihat diantaranya dari indikator sejauh mana efektivitas organisasi Dinas Daerah dalam melaksanakan peranannya, karena lembaga inilah yang secara operasional ditugasi melaksanakan berbagai urusan daerah sesuai dengan tugas pokok, fungsi dan kewenangannya. Bila efektivitas organisasi dinas daerah berjalan dengan baik, besar kemungkinan kesejahteraan masyarakat segera terwujud, namun manakala efektivitas organisasi dinas daerah tersebut rendah, maka hal ini dapat menjadi faktor penyebab tidak terwujudnya kesejahteraan masyarakat. Uraian di atas menunjukkan bahwa kata kunci tercapainya kesejahteraan masyarakat

adalah efektivitas organisasi Dinas Daerah.

Pengertian tentang efektivitas organisasi dikemukakan Indrawijaya (2002:225) : "Efektivitas organisasi sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan. Efektivitas organisasi dapat diukur berdasarkan seberapa keuntungan yang diperolehnya". Pendapat Indrawijaya tersebut menunjukkan bahwa efektivitas organisasi memiliki peran penting, karena merupakan refleksi dari prestasi organisasi secara keseluruhan, sehingga setiap pemimpin yang menginginkan organisasinya berkembang dengan baik, perlu memberikan ekstra perhatian terhadap efektivitas organisasi ini.

Bentuk perhatian terhadap efektivitas organisasi dapat berupa evaluasi dan atau dibuat pengukuran secara berkala. Hal ini seperti dikemukakan Hutapea dkk (2008:59) : "Efektivitas organisasi dapat dievaluasi dengan melihat dua hal, yaitu (1) pencapaian sasaran, dan (2) proses pelaksanaan organisasi, yang tercermin dalam perilaku organisasi ketika berinteraksi dengan lingkungan internal dan eksternal". Baik pencapaian sasaran maupun proses pelaksanaan organisasi, keduanya saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan, karena apalah artinya pencapaian sasaran, kalau proses pelaksanaan organisasi tidak berjalan sesuai dengan prosedur yang berlaku dan demikian pula sebaliknya, apalah artinya proses pelaksanaan organisasi berjalan sesuai dengan prosedur, tetapi sasaran tidak dapat dicapai. Berdasarkan hal itu, dengan melihat kedua hal tersebut, yang biasanya tercermin dalam kinerja organisasi, maka akan diketahui seberapa tinggi efektivitas organisasi yang ada.

Berdasarkan hasil penjajagan sementara di lapangan, diketahui bahwa

efektivitas organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi rendah. Hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator sebagai berikut :

1. Produktivitas rendah. Sebagai contoh, Pajak Penerangan Jalan Umum yang dicapai oleh Dinas Pertamanan, Pemakaman dan Penerangan Jalan Umum tidak terealisasi 100 %. Tahun Anggaran 2009 pajak penerangan jalan umum terealisasi sebesar 93,46%, sedangkan Tahun Anggaran 2010 malah menurun menjadi 93,01%. Padahal Pajak Penerangan Jalan Umum ini merupakan Pajak Daerah yang paling diandalkan, di mana Pajak Daerah yang terdiri dari tujuh jenis pajak daerah, untuk Tahun Anggaran 2010 ditargetkan sebesar Rp. 163.943.237.444,00, dan khusus untuk Pajak Penerangan Jalan Umum saja targetnya sebesar Rp.94.961.827.844,00 atau lebih dari 50% dari target keseluruhan Pajak Daerah, sehingga dengan tidak tercapainya Pajak Penerangan Jalan Umum akan sangat membebani pos penerimaan dalam APBD. Hal ini berarti menunjukkan tingkat produktivitas pemungutan pajak daerah, khususnya pajak penerangan jalan umum relatif rendah.
2. Kemampuan adaptasi atau fleksibilitas Dinas Daerah rendah. Sebagai contoh hal ini dapat dilihat dari penerapan standard mutu pelayanan minimal ataupun ISO. Dari 15 dinas yang ada, baru tiga dinas, yaitu Dinas Kesehatan, Dinas Perhubungan dan Dinas Tata Ruang yang sudah melaksanakan ISO tersebut, berarti baru 20%. Hal ini sebagai salah satu indikator yang menunjukkan, bahwa Dinas Daerah di Kota Bekasi belum memiliki kemampuan adaptasi terhadap standar yang sudah dibakukan, baik tingkat nasional maupun internasional.

3. Kepuasan kerja rendah. sebagai contoh: Berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) harus sudah disahkan sebelum berjalannya tahun anggaran, sehingga berbagai program dan kegiatan dapat berjalan dengan lancar. Kenyataan yang terjadi di Kota Bekasi, hampir setiap tahun, dimulainya pelaksanaan APBD selalu terlambat tiga sampai empat bulan akibat penyelesaian dan pengesahan dari RAPBD menjadi APBD yang tertunda, sehingga menyebabkan terjadi penangguhan dalam pemberian gaji Tenaga Kerja Kontrak dan tunjangan daerah kepada pegawai selama beberapa bulan. Hal ini jelas sangat mengecewakan para pegawai, yang dampaknya kinerja mereka sangat tidak optimal. Di samping itu kegiatan-kegiatan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat pun terhambat, karena anggaran tidak boleh dikeluarkan manakala Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah belum disahkan. Keterlambatan penyelesaian dan pengesahan APBD ini merupakan salah satu indikasi tidak berjalannya efektivitas organisasi dengan baik, sehingga berdampak kepada rendahnya kepuasan kerja pegawai maupun masyarakat.

Masalah tersebut di atas diduga disebabkan oleh gaya kepemimpinan para Kepala Dinas dan budaya organisasi pada Dinas Daerah yang ada di Kota Bekasi belum berjalan secara optimal. Peneliti berpendapat bahwa gaya kepemimpinan para Kepala Dinas akan sangat menentukan dalam memacu kinerja bawahannya dan bila tidak tepat penerapannya dapat menyebabkan bawahan tidak memiliki kinerja yang baik.

Di samping itu peneliti berasumsi bahwa bila budaya organisasi kuat, dalam arti ada *sense of belonging* dari para karyawan terhadap nilai dan norma yang berlaku pada organisasi tersebut, maka akan sangat berpengaruh terhadap keefektifan organisasi. Sebaliknya, bila budaya organisasinya lemah atau bahkan tidak ada, hal ini akan menjadi penyebab tidak berjalannya efektivitas organisasi.

Peneliti tertarik memilih gaya kepemimpinan situasional sebagai obyek penelitian, karena berdasarkan beberapa penelitian, gaya kepemimpinan ini sangat cocok untuk diterapkan, karena dalam penerapan gaya kepemimpinan situasional seorang pemimpin selalu mempertimbangkan dan menyesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan (*follower maturity*).

Definisi kepemimpinan secara umum adalah bagaimana mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuannya, maka "cara mempengaruhi" tersebut akan menjadi lebih mudah manakala terlebih dahulu diketahui tingkat kematangan orang lain atau bawahan tersebut, terutama dari segi kemauan dan tingkat kemampuannya. Bila tingkat kematangan bawahan disinergikan dengan gaya kepemimpinan atasan, maka misi yang diemban akan lebih mudah dilaksanakan.

Guna kepentingan penelitian, peneliti memilih objek lokasi penelitian pada Dinas Daerah di Kota Bekasi dengan pertimbangan sebagai berikut :

1. Kota Bekasi merupakan pintu gerbang yang membatasi dua provinsi, yaitu Provinsi Jawa Barat dengan Provinsi DKI Jakarta, sehingga memiliki nilai strategis karena menggambarkan suatu daerah perbatasan dua provinsi besar dan juga menyangga ibukota Republik Indonesia, sehingga memerlukan

- penanganan yang baik dari aparaturnya pemerintahannya.
2. Kota Bekasi merupakan daerah yang masih relatif baru dan merupakan pemekaran dari Kabupaten Bekasi, di mana kondisi masyarakatnya berbeda jauh dibanding dengan wilayah induknya, yaitu lebih heterogen dan berkarakter perkotaan, sehingga menuntut pelayanan publik yang lebih berkualitas dari aparaturnya Dinas Daerah sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing;
 3. Masalah efektivitas organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi dirasakan belum berjalan dengan baik, terbukti berdasarkan peninjauan sementara dari indikator produktivitas, kemampuan adaptasi dan kepuasan kerja terindikasi masih rendah.
 4. Topik pembahasan yang dikaji, yaitu masalah gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan efektivitas organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi masih cukup aktual untuk dikaji sesuai dengan disiplin ilmu administrasi publik.

PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka yang menjadi pernyataan masalahnya (*Problem Statement*) adalah efektivitas organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi rendah. Hal ini diduga disebabkan oleh gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi pada Dinas Daerah di Kota Bekasi belum berjalan dengan baik. Berdasarkan pernyataan masalah tersebut, maka dapat diidentifikasi perumusan masalahnya sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi pada Dinas Daerah di Kota Bekasi?

2. Berapa besar pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi secara simultan terhadap efektivitas organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi?
3. Berapa besar pengaruh gaya kepemimpinan situasional secara parsial terhadap efektivitas organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi?
4. Berapa besar pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap efektivitas organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi?

Tujuan Penelitian

1. Mengkaji dan menganalisis pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi pada Dinas Daerah di Kota Bekasi.
2. Mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi secara simultan terhadap efektivitas organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi.
3. Mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh gaya kepemimpinan situasional secara parsial terhadap efektivitas organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi.
4. Mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap efektivitas organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi.

Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari hasil penelitian ini dapat dilihat dari dua sisi:

1. Aspek pengembangan ilmu atau kegunaan secara teoritik, memperkaya dan mengembangkan gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan efektivitas organisasi.
2. Aspek guna laksana atau kegunaan secara praktik; dari hasil penelitian ini menjadi bahan masukan tentang pemanfaatan gaya kepemimpinan

situasional dan budaya organisasi dalam menangani berbagai permasalahan yang ada pada suatu organisasi, khususnya pada Dinas Daerah yang dapat mendorong efektivitas organisasi yang semakin baik dari waktu ke waktu.

KERANGKA PEMIKIRAN

Problem statement (pernyataan masalah) dalam penelitian ini, seperti dikemukakan pada Bab I, adalah efektivitas organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi rendah, diduga akibat gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi belum berjalan dengan baik. Mengapa gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi yang diduga menjadi penyebab serta bagaimana hubungan kausalitas antara gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi dengan efektivitas organisasi berdasarkan pendapat para ahli. Hal ini perlu ada penjelasan agar ada alur pikir yang dapat diterima secara logika.

Banyak teori tentang kepemimpinan yang diwujudkan dalam gaya kepemimpinan sering tidak sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada, sehingga banyak tujuan organisasi tidak terwujud dengan baik. Berdasarkan hal tersebut lahirlah teori kepemimpinan situasional yang memperhatikan faktor situasi dan bersifat fleksibel terhadap pemecahan berbagai permasalahan. Gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard terjemahan Agus Dharma (1986:180) yang menyatakan :

Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satu cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya Kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang-orang atau sekelompok orang

bergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin.

Menurut teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan Hersey dan Blanchard, penerapan gaya kepemimpinan harus mempertimbangkan tingkat kematangan bawahan. Semakin berkembang tingkat kematangan bawahan dilihat dari segi kemauan dan kemampuannya untuk melakukan tugas tertentu, pemimpin harus mulai mengurangi pola orientasi tugas dan menambah pola orientasi hubungan.

Ide dasar dari situasional adalah bahwa seseorang pemimpin yang efektif harus cukup fleksibel untuk beradaptasi terhadap perbedaan kondisi karyawan dan situasi. Pemahaman terhadap pendekatan situasional mengandung arti, dalam situasi yang berbeda harus dihadapi dengan pendekatan kepemimpinan yang berbeda pula.

Peneliti memilih gaya kepemimpinan situasional sebagai obyek penelitian, karena berdasarkan beberapa penelitian, gaya kepemimpinan ini memiliki nilai lebih dalam penerapannya, karena selalu memperhatikan tingkat kematangan bawahan (*follower maturity*). Kematangan bawahan pengertiannya dikemukakan Hersey dan Blanchard terjemahan Agus Dharma (1986:179) :

Dalam kepemimpinan situasional, kematangan (*maturity*) didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan (*ability and willingness*) orang-orang untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri. Variabel-variabel kematangan itu hendaknya hanya dipertimbangkan dalam kaitannya dengan tugas tertentu yang perlu dilaksanakan. Artinya, seseorang atau suatu kelompok tidak dapat

dikatakan matang atau tidak matang dalam arti menyeluruh.

Berdasarkan pengertian di atas, kematangan bawahan maksudnya bukanlah dalam hal untuk melaksanakan tugas yang bersifat menyeluruh, tetapi untuk pelaksanaan tugas-tugas tertentu dan bersifat spesifik,

Definisi kepemimpinan secara umum adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuannya, maka cara mempengaruhi tersebut akan menjadi lebih mudah manakala terlebih dahulu diketahui tingkat kematangan orang lain atau bawahan yang akan dipengaruhi tersebut, baik dari segi kemauannya maupun tingkat kemampuannya. Cara mempengaruhi dengan memperhatikan tingkat kematangan bawahan, akan lebih memudahkan pelaksanaan tugas, karena terjadi sinergitas antara kondisi tingkat kematangan bawahan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan dalam mencapai tujuan organisasi. Cara tersebut adalah cara yang dikembangkan dalam gaya kepemimpinan situasional.

Pada dasarnya dalam gaya kepemimpinan situasional, tingkat kematangan bawahan, baik dari sisi kemauannya maupun kemampuannya akan sangat menjadi pertimbangan pemimpin, agar kinerja para pegawai diharapkan dapat meningkat, yang pada gilirannya dapat menumbuhkan efektivitas organisasi. Alasan pemilihan teori tentang gaya kepemimpinan situasional yang dipilih, didasarkan kepada pendapat beberapa ahli, diantaranya Stoner et. Al. alih bahasa tim index (1996:171) yang menyatakan :

Teori kepemimpinan situasional (*situational leadership theory*) adalah pendekatan kepemimpinan yang oleh Hersey dan Blanchard diuraikan bagaimana pemimpin harus

menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sebagai respon pada keinginan untuk berhasil dalam pekerjaan, pengalaman, kemampuan dan kemauan dari bawahan mereka yang terus berubah.

Intinya, Stoner sependapat dengan Hersey dan Blanchard, bahwa untuk menyukseskan misi kepemimpinan, maka seorang pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kematangan pegawai, yang meliputi kemauan dan kemampuan mereka. Asumsi ini berangkat dari pemikiran bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan pun yang tepat untuk setiap kondisi. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Tjiptono (2004 : 162) :

Kepemimpinan situasional dikenal pula sebagai kepemimpinan tidak tetap (*fluid*) atau kontingensi. Asumsi yang digunakan dalam teori ini adalah bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap pemimpin dalam segala kondisi. Karena itu gaya kepemimpinan situasional akan menerapkan gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor, seperti pemimpin, pengikut, dan situasi dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok.

Menurut Tjiptono bahwa gaya kepemimpinan harus didasarkan kepada pertimbangan yang meliputi kondisi pemimpin, pengikut dan situasi tertentu, sehingga penerapannya bersifat fleksibel dan adaptif. Alasan mengapa pendekatan situasional ini dikembangkan, disebabkan melalui pendekatan teori lain dirasa mengecewakan hasilnya, seperti dikatakan Rivai (2003:289) :

Kepemimpinan situasional mendasarkan diri pada saling

berhubungan antar sejumlah petunjuk, pengarahan dan dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pemimpin.

Pendekatan kepemimpinan berdasarkan kepada situasi banyak dipilih, karena melalui teori sifat ternyata tidak dapat memberikan banyak jawaban yang memuaskan dalam kepemimpinan, sehingga orang beralih pada penelaahan situasi, karena dipercaya bahwa pemimpin merupakan produk dari situasi.

Rivai berpendapat bahwa teori sifat tidak memberikan jawaban memuaskan dan ini diperkuat oleh Eugene E. Jennings yang menyimpulkan dalam Hersey dan Blanchard terjemahan Agus Dharma (1986:100) : "Selama lima puluh tahun studi telah gagal menghasilkan satu sifat kepribadian atau seperangkat kualitas yang dapat digunakan untuk membedakan antara pemimpin dengan yang bukan pemimpin". Pernyataan Jennings tersebut dengan tegas mengakui kegagalan dari teori sifat untuk dapat membuktikan hasil yang jelas tentang pemimpin yang efektif menurut sifat bawaan.

Hersey dan Blanchard terjemahan Agus Dharma (1986:100) menegaskan : "Studi empirik mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan proses dinamis, yang berbeda dari satu situasi ke situasi yang lain dengan perubahan pada pemimpin, pengikut dan atau perilaku pemimpin dalam mempelajari kepemimpinan". Pendapat Hersey dan Blanchard itu lebih menunjukkan pentingnya teori kepemimpinan situasional dengan memandang bahwa pemimpin adalah produk dari situasi.

Pentingnya kepemimpinan situasional juga dikemukakan Thoha (2004:64) : "kepemimpinan situasional

dikembangkan untuk membantu orang menjalankan kepemimpinan dengan memperhatikan perannya yang lebih efektif didalam interaksinya dengan orang lain setiap harinya". Thoha berpendapat dengan dikembangkannya kepemimpinan situasional maka interaksi antara pimpinan dan pegawai akan semakin efektif.

Beberapa studi telah menguji kesahihan kepemimpinan situasional, yang hasilnya disimpulkan Gumpert dan Hambleton dalam Hersey dan Blanchard terjemahan Agus Dharma (1986:205) sebagai berikut :

Secara sederhana dapat dikemukakan, para manajer yang sangat efektif, mengetahui Kepemimpinan Situasional lebih banyak dan lebih sering menerapkannya dibandingkan dengan para manajer yang kurang efektif. Data yang mendukung kesimpulan itu berasal dari para manajer itu sendiri. Disamping itu, ada bukti kuat yang menunjukkan bahwa apabila Kepemimpinan Situasional diterapkan secara tepat, prestasi bawahan akan dinilai lebih tinggi, dan perolehan dalam prestasi kerja adalah signifikan secara praktis dan statistik.

Kesimpulan dari beberapa studi yang dilakukan oleh Gumpert dan Hambleton menunjukkan bahwa dari sekian banyak manajer, para manajer yang faham dan menerapkan gaya kepemimpinan situasional yang banyak berhasil dalam pelaksanaan tugasnya dan menjadi manajer efektif, sedangkan kebanyakan manajer yang tergolong kurang efektif, yaitu manajer yang tidak faham tentang gaya kepemimpinan situasional, sehingga mereka tidak mampu menerapkan gaya kepemimpinan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, Peneliti berasumsi bahwa berbagai macam gaya kepemimpinan yang ada, hanya akan cocok untuk satu keadaan kelompok dan akan sulit diterapkan kepada berbagai keadaan kelompok. Gaya kepemimpinan yang diperlukan adalah yang bersifat fleksibel dan adaptif, yang dapat sesuai dengan kondisi kelompok yang dipimpin. Mengingat Gaya kepemimpinan situasional selalu berupaya memperhatikan kondisi pegawai dan dilakukannya penyesuaian dan penyeimbangan antara kondisi pegawai dan gaya pemimpin, berdasarkan hasil studi, terbukti bahwa gaya kepemimpinan situasional banyak dipakai oleh manajer yang efektif dan meningkatkan prestasi pegawai.

Penerapan gaya kepemimpinan situasional memiliki kiat-kiat dan istilah sendiri, seperti dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard terjemahan Agus Dharma (1986:180-181):

Gaya kepemimpinan yang sesuai (gaya pemimpin) bagi level kemaianan tertentu dari pengikut digambarkan dengan kurve deskriptif yang bergerak melalui keempat kuadran kepemimpinan. Kurve berbentuk lonceng itu disebut kurve preskriptif karena hal itu menunjukkan gaya kepemimpinan yang sesuai langsung di atas level kematangan yang berkaitan. Masing-masing dari gaya kepemimpinan itu- "memberitahukan" (*telling*), "menjajakan" (*selling*), "mengikutsertakan" (*participating*), dan "mendelegasikan" (*delegating*), merupakan kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan.

Rincian gaya kepemimpinan yang dikemukakan Hersey dan Blanchard meliputi empat gaya, yaitu memberitahu-

kan (*telling*), menjajakan (*selling*), mengikutsertakan (*participating*) dan mendelegasikan (*delegating*).

Konsep kepemimpinan situasional ini dapat diterapkan dalam berbagai situasi, seperti yang dikemukakan Hersey dan Blanchard terjemahan Agus Dharma (1986:192-193):

Konsep kepemimpinan situasional dapat diterapkan dalam situasi apapun di mana orang-orang berusaha mempengaruhi perilaku orang lain. Satu-satunya masalah yang kami temukan dalam penerapan konsep tersebut adalah bahwa perlu dilakukan penyesuaian bahasa yang digunakan agar cocok dengan perbendaharaan bahasa dalam situasi tertentu. Sebagai contoh, kami menemukan bahwa dalam melatih nyonya-nyonya rumah yang tidak bekerja, pada waktu kami berbicara tentang perilaku tugas dan hubungan, maka hal itu tidak bersambut sama sekali. Kami segera menyadari bahwa dalam menghadapi keadaan keluarga seperti itu, jauh lebih mudah bagi orang tua dan anak-anak untuk mengidentifikasi perilaku yang "direktif" daripada perilaku tugas dan jauh lebih mudah mengidentifikasi perilaku "suportif" daripada perilaku hubungan. Sebaliknya, pada waktu menghadapi para pelatih dan fasilitator yang telah memiliki banyak pengalaman pribadi dan, karenanya, tinggi hasil baginya pada hubungan manusia, perilaku direktif sekalipun akan cenderung merupakan stimulus yang negative. Oleh karena itu, dalam menghadapi orang-orang tersebut kami menggunakan kata "bimbingan" sebagai pengganti yang tepat bagi

istilah "perilaku direktif". Kami ingin menekankan bahwa dalam penggunaan berbagai label bagi perilaku dasar pemimpin itu-perilaku tugas dan perilaku hubungan-kami tidak mengubah definisinya sama sekali....Alasan tentang pentingnya memodifikasi berbagai istilah adalah bahwa konsep pokok dalam semua ilmu perilaku adalah komunikasi.

Berdasarkan penjelasan yang panjang dari Hersey dan Blanchard tersebut ada beberapa hal yang mendasar, yaitu kepemimpinan situasional ini dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan terhadap bermacam jenis orang atau kelompok, hanya saja dalam cara menyampaikan dapat disesuaikan dengan keadaan orang atau kelompok tersebut, karena kalau menggunakan istilah yang seragam sering tidak mendapat respons yang baik, mengingat kebiasaan dan pemahaman yang berbeda dari masing-masing orang atau kelompok tersebut, dengan catatan tidak merubah makna dari masing-masing istilah tersebut.

Kaitan dengan hal tersebut, mengingat peneliti menggunakan gaya kepemimpinan situasional ini dalam ranah administrasi publik, maka agak terasa janggal mengenai penggunaan istilah *telling* (memberitahukan) dan *selling* (menjajakan), maka dengan tidak mengurangi makna dari istilah tersebut, peneliti menggunakan istilah gaya kepemimpinan dari Hersey dan Blanchard tersebut seperti yang dikutip Pasolong. Rincian Gaya kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard dalam Pasolong (2008:50-51) sebagai berikut :

- (1) Gaya instruksi (direktif); yaitu diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan yang rendah, yaitu bawahan yang tidak mau dan tidak mampu memikul

tanggung jawab untuk melaksanakan tugas. Dalam banyak kasus, ketidak inginan bawahan merupakan akibat dari ketidak yakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan sesuatu tugas.

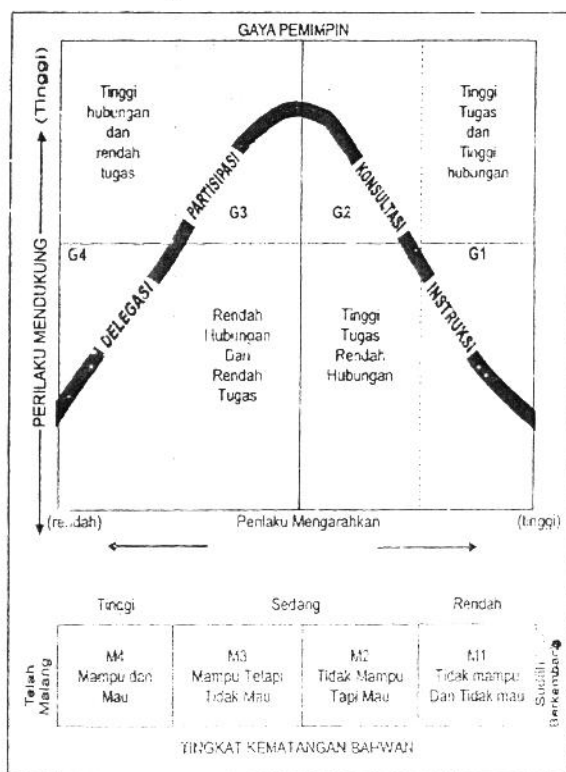
- (2) Gaya konsultasi pemimpin; yaitu diterapkan kepada bawahan yang mempunyai tingkat kematangan rendah ke sedang. Dalam hal ini bawahan yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab, yaitu memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan.
- (3) Gaya partisipasi pemimpin, yaitu diterapkan kepada bawahan yang memiliki tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Bawahan pada tingkat perkembangan ini, memiliki kemampuan tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan bawahan seringkali disebabkan karena kurangnya keyakinan.
- (4) Gaya delegasi pemimpin; yaitu diterapkan kepada bawahan yang mempunyai tingkat kematangan tinggi. Dalam hal ini bawahan dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab.

Berdasarkan pendapat Hersey dan Blanchard di atas, maka dalam gaya kepemimpinan situasional, tindakan atau perilaku pemimpin akan tergantung dari sejauhmana tingkat kematangan dan kesiapan bawahan, sehingga tindakan yang akan diambil dapat sesuai dengan keadaan bawahan.

Kemampuan, sebagai salah satu unsur dalam kematangan, dijelaskan oleh Gibson et. al. terjemahan Nunuk Adriani

(1996:127) : "adalah sebuah trait (bawaan atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang mengerjakan sesuatu yang bersifat mental dan fisik". Pengertian keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas. Mengenai kemauan, Pasolong (2008:52) mengatakannya : "sebagai unsur lain dari kematangan berkaitan dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang". Berdasarkan hal tersebut dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan situasional selalu berfokus kepada kesesuaian antara penerapan gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan atau perkembangan yang relevan dari para bawahan.

Hersey dan Blanchard dalam Pasolong (2008:53) menjelaskan hubungan tersebut sebagai berikut :



Gambar 2.4. Tingkat Kematangan Bawahan
Sumber : Hersey Blanchard, dalam Pasolong (2008:53)

Penjelasannya sebagai berikut :

G1 ; Gaya Instruksi : khusus dan perketat supervisi. Disiapkan dengan jelas dan rinci, apa, kapan, di mana dan bagaimana melaksanakan tugas dengan jelas, dan sebaik-baiknya.

Indikator : jelaskan peran masing-masing; utamakan komunikasi dua arah; pemimpin membuat keputusan; ketatkan supervisi dan pertanggung jawaban; berikan instruksi tambahan untuk memperjelas; buat sesuatu menjadi sederhana dan khusus.

G2 ; Gaya Konsultatif : siapkan dengan jelas dan rinci siapa, apa, kapan, di mana dan bagaimana melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Indikator : jelaskan keputusan dan beri peluang untuk klarifikasi; lakukan komunikasi dua arah (dialog); pemimpin membuat keputusan; jelaskan peran masing-masing; tanyakan tingkat kemampuan pengikut; dorongan untuk mengadakan sedikit meningkatkan.

G3 ; Gaya Partisipatif : banyak menerima masukan.

Indikator : jadilah pendengar yang aktif; bawahan membuat keputusan; komunikasi dua arah dan bawahan dilibatkan; mendukung bawahan dalam mengambil risiko; memberi pujian atas keberhasilan tugas bawahan; membangun percaya diri.

G4 ; Gaya Delegatif : mendelegasikan tugas-tugas.

Indikator : beri gambaran umum tentang tugas; bawahan membuat keputusan; memantau kegiatan; mendorong pencapaian tujuan.

M1 : Tidak berkemampuan dan tidak berkemauan (gelisah dan ragu - ragu).

Indikator : Tidak menunjukkan kinerja sesuai levelnya; merasa dipaksa oleh tugas; suka menunda; tidak menyelesaikan tugas (tidak bertanggungjawab); selalu bertanya tentang tugasnya; menghindari; bertahan.

M2 : Tidak berkemampuan, tetapi berkemauan.

Indikator : menunjukkan pengetahuan rendah; tampak ragu dalam menyelesaikan tugas; tampak ketakutan atau kebingungan; senang bekerja sendiri; sering berusaha sendiri.

M3 : Berkemampuan, tapi tidak berkemauan (tidak percaya diri).

Indikator : Cemas; berminat dan responsif; menunjukkan kemampuan moderat sedang-sedang saja; menerima masukan; penuh perhatian; bersemangat.

M4 : Berkemampuan dan Berkemauan.

Indikator : siap menerima tugas atasan dan menyelesaikannya dengan cepat dan baik; dapat bekerja sendiri; berorientasi pada hasil; peduli terhadap berita baik dan buruk; pengambilan keputusan efektif dan bertanggung jawab atas tugasnya; memiliki standar kinerja yang tinggi; menyadari yang telah diusahakannya.

Berdasarkan penjelasan dari matrik atau kurva hubungan antara gaya kepemimpinan yang harus diterapkan dengan kondisi tingkat kematangan pegawai, maka dapat dicari dan dicocokkan antara tingkat kondisi kematangan pegawai dengan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan, sehingga diharapkan terjadinya sinergitas dalam pelaksanaan tugas.

Penerapan gaya kepemimpinan terhadap kondisi bawahan tidak asal saja dilakukan, tetapi harus melalui tahapan, seperti diagnosis yang dilakukan pemimpin terhadap situasi bawahan tersebut. Langkah-langkah untuk menerapkan gaya kepemimpinan terhadap seseorang dalam situasi tertentu, dikemukakan Hersey dan Blanchard terjemahan Agus Dharma (1986:186) :

Pertama-tama, anda harus memutuskan bidang-bidang aktivitas seseorang atau kelompok yang hendak anda pengaruhi. Dalam dunia kerja bidang-bidang aktivitas itu biasanya berbeda-beda sesuai dengan tanggung jawab orang yang bersangkutan. Sebagai contoh, seorang wiraniaga boleh jadi memiliki tanggung jawab dalam penjualan, administrasi, pelayanan dan pengembangan tim. Oleh karena itu, sebelum manajer dapat menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan bagi orang-orang tersebut, ia harus memutuskan aspek mana dari pekerjaan orang tersebut yang hendak dipengaruhinya. Apabila hal itu telah diputuskan, langkah kedua adalah menentukan kemampuan atau motivasi (tingkat kematangan) orang atau kelompok yang bersangkutan dalam masing-masing bidang pekerjaan itu. Langkah ketiga dan terakhir adalah memutuskan gaya kepemimpinan yang sesuai bagi orang-orang yang bersangkutan dalam masing-masing bidang pekerjaan itu.

Langkah-langkah yang dikemukakan Hersey dan Blanchard tersebut di atas harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang akan menerapkan gaya kepemimpinan situasional, sebagai kemampuan mendiagnosis.

Kerangka pemikiran mengenai budaya organisasi dapat dilihat, yaitu diantaranya dengan mengutip pendapat Kartasasmita (1997: 25) :

Dari pengalaman empiris selama ini diketahui betapa tidak mudahnya melakukan pembaharuan birokrasi. Sebabnya mungkin adalah pendekatan yang seringkali bersifat formal struktural, yaitu kepada penataan organisasi dan fungsi-fungsinya, yang sesungguhnya amat penting, tetapi lebih sulit untuk dilakukan adalah pembaharuan pada sisi nilai-nilai yang membentuk manusia birokrat. Dengan demikian pembangunan budaya birokrasi adalah lebih utama dibanding pembaharuan yang hanya bersifat struktural.

Memperhatikan pendapat tersebut di atas, dalam rangka pembangunan dan pembaharuan birokrasi, ternyata pendekatan yang selama ini digunakan adalah bersifat formal struktural dan ternyata tidak menghasilkan pembaharuan birokrasi yang signifikan, dan justru menurut pemikiran Kartasasmita yang penting dikembangkan, namun amat sulit adalah pembaharuan pada nilai-nilai birokrat. Budaya organisasi sebagai system makna bersama yang mengandung nilai dan norma sangatlah esensial untuk ditumbuh kembangkan agar organisasi tersebut berkinerja baik.

Pada penelitian ini, karakteristik budaya organisasi yang peneliti gunakan adalah yang dikemukakan Robbins alih bahasa tim index (2003: 305) :

Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain. Sistem makna

bersama ini bila diamati dengan lebih saksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang secara bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi, yaitu :

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko.
Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
- 2) Perhatian ke rincian.
Sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil.
Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi orang.
Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim.
Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- 6) Keagresifan.
Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- 7) Kemantapan.
Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Ketujuh elemen karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan Robbins ini peneliti pilih, karena seperti dikemukakan Robbins merupakan hasil riset terbaru dan

peneliti menganggap relevan dengan penelitian peneliti. Khusus karakteristik pengambilan risiko (*risk taking*), yang seolah-olah tidak cocok untuk diterapkan dalam budaya organisasi administrasi publik, peneliti menganggap karakteristik tersebut masih relevan diterapkan dalam organisasi apa pun, termasuk dalam administrasi publik, karena di organisasi apa pun pasti ada masalah risiko yang harus selalu diwaspadai dan dihadapi. Apalagi saat ini dalam era globalisasi, administrasi publik pun harus berpacu dengan tuntutan *stake holder*, sehingga dalam paradigma administrasi publik saat ini dikembangkan pemikiran tentang *reinventing government* dan *banishing bureaucracy*, yang menuntut adanya pengambilan risiko untuk setiap kegiatan yang dilakukan aparatur pemerintah.

Variable ketiga, yaitu tentang efektivitas organisasi, kerangka pemikirannya dapat dilihat dari pendapat Georgepoulos dan Tannenbaum dalam Etzioni (1969:82) sebagai berikut : "*...organization effectiveness as the extent to which an organization as a social system, given certain resources and mean, fulfill it's objective without in capitating it's mean and resources and without placing strain upon it's member*". Georgepoulos dan Tannenbaum pada intinya berpendapat bahwa efektivitas organisasi adalah tingkat sejauhmana suatu organisasi sebagai sistem sosial dengan segala sumber daya dan sarana tertentu yang tersedia memenuhi tujuannya tanpa pemborosan serta menghindari terjadinya ketegangan yang tidak perlu diantara para anggotanya. Efektivitas organisasi dapat terjadi manakala tujuan tercapai dengan tidak mengabaikan efisiensi dan menghindari gesekan antar anggota organisasi.

Robbins alih bahasa Yusuf Udaya (1994:85) mengemukakan tentang definisi efektivitas organisasi : "Keefektifan organisasi dapat didefinisikan sebagai tingkatan pencapaian organisasi atas tujuan jangka pendek (tujuan) dan jangka panjang (cara). Pemilihan itu mencerminkan konstituensi strategis, minat pengevaluasi, dan tingkat kehidupan organisasi". Pendapat Robbins tentang definisi efektivitas organisasi relatif sangat sederhana, yaitu hanya melihat dari pendekatan pencapaian tujuan. Padahal efektivitas organisasi ini pengertiannya demikian kompleks, karena seperti telah diuraikan dalam kajian pustaka, disamping pendekatan pencapaian tujuan, juga ada pendekatan lain, seperti pendekatan system, pendekatan konstituensi strategis dan pendekatan nilai bersaing.

Parameter untuk mengetahui seberapa besar efektivitas organisasi, peneliti memilih yang dikemukakan oleh Steers dalam Tangkilisan (2005:141) :

- 1) Produktivitas;
- 2) Kemampuan adaptasi atau fleksibilitas;
- 3) Kepuasan kerja;
- 4) Kemampuan ber laba;
- 5) Pencarian sumber daya.

Alasan parameter yang dikemukakan Steers yang dipilih, karena peneliti menganggap parameter tersebut bersifat lebih variatif dan mencakup berbagai pendekatan. Uraian tentang parameter-parameter efektivitas organisasi tersebut adalah sebagai berikut :

Produktivitas, sebagai tolok ukur pertama, seperti telah dikemukakan Indrawijaya bisa disamakan dengan prestasi kerja organisasi secara keseluruhan. Istilah prestasi kerja menurut Steers terjemahan Magdalena Jamin (1985:140) :

Prestasi kerja adalah suatu penyelesaian tugas pekerjaan yang sudah dibebankan sesuai dengan target yang sudah ditentukan, bahkan ada yang melebihi target yang sudah ditentukan sebelumnya. Prestasi kerja yang telah dicapai akan mempengaruhi orang lain untuk dapat melakukan hal yang sama. Dengan demikian maka hasil kerja di dalam organisasi menjadi lebih baik.

Steers menekankan pengertian tentang prestasi kerja sebagai suatu keberhasilan penyelesaian tugas dengan memenuhi target bahkan melebihinya. Pengertian produktivitas dikemukakan Tangkilisan (2005:144) : "Produktivitas merupakan rasio masukan dan keluaran, sedangkan pada organisasi publik, produktivitas dapat diartikan sampai sejauh mana target yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat direalisasikan dengan baik". Pengertian produktivitas yang dikemukakan Tangkilisan hampir tidak jauh berbeda dengan pengertian prestasi kerja yang dikemukakan Richard Steers, yaitu suatu pencapaian pelaksanaan tugas yang direalisasikan dengan baik.

Pada dasarnya, baik Prestasi kerja ataupun produktivitas bersifat terukur, karena ada target-target yang menjadi acuannya. Bila dapat memenuhi target yang telah ditentukan, berarti produktivitas/prestasi kerjanya baik, tapi bila tidak dapat memenuhi target, produktivitas/prestasi kerjanya kurang baik. Berhasil atau tidaknya seseorang menunjukkan produktivitas/prestasi kerja akan tergantung berbagai faktor, seperti diungkapkan Steers terjemahan Magdalena Jamin (1985:141) :

Secara sederhana umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi

gabungan dari tiga faktor penting yaitu :

- a. Kemampuan dan minat seorang pekerja.
- b. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan.
- c. Peranan seorang pekerja dan tingkat motivasi kerja.

Untuk mencapai prestasi seperti yang diinginkan maka diperlukan kerja keras sesuai dengan fungsi peranan di dalam organisasi yang dimasukinya. Prestasi kerja dapat dirasakan bila seseorang telah berhasil melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Steers menekankan kembali pengertian prestasi kerja sebagai fungsi dari kemampuan dan minat seorang pekerja, kejelasan dan penerimaan atas penjelasan serta peranan seorang pekerja dan tingkat motivasi kerja, yang dengan ke tiga hal tersebut dimungkinkan hasil sebagaimana yang diharapkan. Berdasarkan uraian diatas maka dapat diketahui bahwa produktivitas/prestasi kerja merupakan faktor penting dalam rangka mencapai tujuan organisasi, karena tanpa adanya produktivitas/prestasi kerja, akan sulit mencapai tujuan organisasi.

Kedua, kriteria kemampuan adaptasi atau fleksibilitas, Steers terjemahan Magdalena Jamin (1985:141) berpendapat : "Karena kemampuan kerja manusia terbatas, baik fisik, waktu, tempat, pendidikan serta faktor lain, akibatnya manusia tidak dapat memenuhi semua kebutuhannya tanpa melalui atau bantuan yang lain". Konsekwensi dari keterbatasan itu, maka setiap orang yang masuk ke dalam organisasi dituntut untuk menyesuaikan diri dengan orang-orang yang bekerja di dalamnya maupun

dengan tugas pekerjaan yang ada dalam organisasi tersebut. Kemampuan menyesuaikan diri ini menjadi sangat penting, karena hal tersebut merupakan sarana tercapainya kerjasama antar karyawan yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Ketiga, Kepuasan kerja adalah faktor yang terkait langsung dengan karyawan, dan sangat signifikan pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tangkilisan (2005:164) mengemukakan : "Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu, bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal, dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja".

Kepuasan kerja akan tercapai manakala imbalan yang diterima, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik sesuai dengan harapan karyawan. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja pegawai tidak cukup dipenuhi oleh insentif saja, tetapi juga meliputi pengakuan dari atasan atas hasil kerjanya, situasi yang tidak monoton, dan sebagainya. Kepuasan kerja ini perlu dipelihara dengan baik, karena sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja, yang pada gilirannya berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

Keempat, kriteria Kemampuan berlaba, menurut Steers terjemahan Magdalena Jamin (1985:142) : "dapat diartikan kemampuan pekerja memberikan kontribusi positif bagi organisasi". Organisasi yang orientasinya terpusat pada laba akan mengarahkan tenaga kerjanya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai pembagian tugas agar tercapai efisiensi kerja sehingga meningkatkan profit

organisasi yang akan berdampak pada tercapainya efektivitas. Profit yang dimaksud tentunya tidak selalu berbentuk keuntungan materi, tetapi lebih ditekankan kepada bagaimana seorang pegawai memberikan dedikasinya terhadap organisasi di mana dia bekerja, sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Campbell, yang dikutip Immanuel dalam Mulyaningsih (2010:83) mengatakan : "... mengenai indikator dari kemampuan menghasilkan laba (*profitability*) dapat mencakup beberapa indikator, yaitu produktivitas, efisiensi dan pencapaian tujuan". Campbell dalam hal ini menegaskan bahwa kemampuan berlaba dapat dikatakan berhasil apabila tercapai produktivitas, terjadi penghematan dan tercapainya tujuan yang telah direncanakan.

Kelima, kriteria pencarian sumber daya, Steers terjemahan Magdalena Jamin.(1985:142) telah mengidentifikasi tiga bidang yang saling berhubungan, yaitu :

Pertama, mengintegrasikan dan mengkoordinasi berbagai sub sistem organisasi (yaitu produktif, pendukung pemeliharaan, penyesuaian dan manajemen) sehingga setiap sub sistem mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tugas utamanya. Jika sub sistem ini dikoordinasikan dengan tepat, energi yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan yang diarahkan ke tujuan menjadi lebih efisien. Kedua, berhubungan dengan penetapan, pengimplementasian dan pemeliharaan pedoman-pedoman kebijakan. Pedoman kebijakan dapat mendukung efektivitas organisasi dengan memastikan bahwa

organisasi menarik manfaat dari keputusan dan tindakan yang lalu dan menekan pemborosan energi atau fungsi ganda dalam beberapa bagian sampai seminimal mungkin. Ketiga, setiapancangan sistem pada penelaah organisasi mengakui adanya serangkaian umpan balik dan lingkaran kendali yang menjalankan fungsi *gyroskopik* demi menjamin agar organisasi tetap pada usaha pencapaian tujuan.

Guna tercapainya pencarian sumber daya yang baik, maka unsur-unsur sub sistem organisasi harus terkordinasi dengan tepat, pedoman kebijakan harus diimplementasikan dengan tepat, untuk mencegah kebocoran serta harus ada umpan balik sebagai upaya menjamin pencapaian tujuan. Penanganan terhadap indikator tersebut diharapkan dapat mengubah efektivitas organisasi yang awalnya bersifat abstrak, menjadi suatu pemahaman yang konkrit, sehingga dapat memperjelas kontribusinya terhadap kemajuan organisasi.

Keterkaitan masalah kepemimpinan dengan efektivitas organisasi bagaikan pedang dengan sarungnya, demikian erat, karena keberadaan yang satu tidak akan ada nilainya kalau tidak menghasilkan yang lain dan demikian sebaliknya, efektivitas organisasi agak sulit terwujud tanpa kepemimpinan yang baik. Hal ini seperti yang dikemukakan Gannon (1979:201):

Without effective leadership, it is difficult for an organization to function effectively. Leaders or managers define the goals the organization pursues, they develop planning and control systems that guide and monitor organization's destiny; they construct an organizational structure appropriate for tasks undertaken; and they motivate their

subordinates to complete these tasks. Thus, effective leadership is a key factor in the life and success of organization. According to Chester Barnard (1938), it is the critical factor.

Gannon menegaskan bahwa tanpa kepemimpinan yang efektif, sulit bagi suatu organisasi berfungsi secara efektif. Jadi prasyarat keberhasilan dan hidupnya suatu organisasi adalah adanya kepemimpinan yang efektif sebagai faktor kunci. Jelaslah betapa pentingnya peranan kepemimpinan ini dalam tumbuh kembangnya keefektifan suatu organisasi. Hal ini sesuai hasil kajian B. Guy Peters dalam Basuki (<http://www.stialan.ac.id/artikel%20j%20Basuki.pdf>) : "bahwa reformasi dan peningkatan kinerja organisasi memiliki korelasi yang signifikan dengan kepemimpinan dan kompetensi para pemimpin organisasi pemerintah dan dunia usaha". Guy Peters berdasarkan hasil kajiannya menemukan adanya korelasi yang signifikan antara peningkatan kinerja organisasi, yang tiada lain adalah efektivitas organisasi akibat pengaruh kepemimpinan. Lebih jauh Fiedler dalam Thoha (2004:63) mengatakan tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap efektivitas organisasi :

Kinerja dapat dicapai secara efektif apabila pemimpin dalam organisasi tersebut mengembangkan suatu kepemimpinan situasional. Pendekatan situasional merupakan pendekatan yang menyatakan bahwa teknik manajemen yang paling baik adalah yang memberikan kontribusi untuk pencapaian sasaran organisasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda.

Fiedler sangat tegas dengan mengatakan bahwa apabila pemimpin dalam organisasi mengembangkan gaya

kepemimpinan situasional maka efektivitas organisasi akan dapat dicapai.

Berkaitan dengan pengaruh budaya terhadap efektivitas organisasi, Robbins alih bahasa Yusuf Udaya (1994:484) mengatakan :

Apakah pengaruh dari suatu budaya yang kuat terhadap keefektifan organisasi ? jawabnya adalah : Keefektifan mensyaratkan bahwa budaya, strategi, lingkungan dan teknologi sebuah organisasi bersatu. Makin kuat budaya suatu organisasi makin penting bahwa budaya tersebut cocok dengan variabel-variabel tersebut.

Robbins dengan tegas mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat, yang nilai-nilainya dianut oleh semua anggota organisasi, akan sangat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Cara memandang pengaruh budaya terhadap efektivitas organisasi dikemukakan Denison dalam Tika (2008:135) :

Efektivitas adalah fungsi dari menterjemahkan nilai-nilai dan keyakinan inti ke dalam peraturan-peraturan dan praktik-praktik dengan cara yang konsisten. Visi pemimpin harus dioperasionalisasikan melalui tindakan. Membangun budaya kuat berimplikasi bahwa nilai-nilai dan tindakan sangat konsisten. Bentuk konsistensi ini sering disebut-sebut sebagai sumber kekuatan organisasi dan cara untuk memperbaiki kinerja dan efektivitas organisasi.

Berdasarkan pendapat Denison tersebut budaya organisasi yang kuat dan dilaksanakan secara konsisten akan menjadi sesuatu sumber kekuatan organisasi dalam memperbaiki dan meningkatkan efektivitas organisasi. Pendapat Denison tersebut lebih

memperjelas betapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi. Keterkaitan Budaya organisasi dengan efektivitas organisasi juga banyak dikemukakan para ahli dalam Jaja Suteja, <http://bisnis-jabar.com/berita/kepemimpinan-transformasional-budaya-dan-efektivitas-organisasi.html>, menyebutkan :

Budaya organisasi yang positif seringkali dikaitkan dengan semakin meningkatnya kesejajaran staf organisasi (*increasingly staff alignment*), meningkatnya efektivitas organisasi, menciptakan konsensus yang lebih tinggi, meningkatnya produktifitas dan komitmen para pegawai, serta pertimbangan arah strategi yang makin jelas (Barney, 1986). Pendapat tersebut didukung oleh studi empiris Avoilio (1991), yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang konstruktif sebagai kunci untuk meningkatkan komitmen, produktivitas dan profitabilitas serta efektivitas organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, budaya organisasi ini bila dibangun dan dilaksanakan secara positif, maka akan menjadi kunci dalam rangka meningkatkan komitmen organisasi, produktivitas, profitabilitas dan efektivitas organisasi.

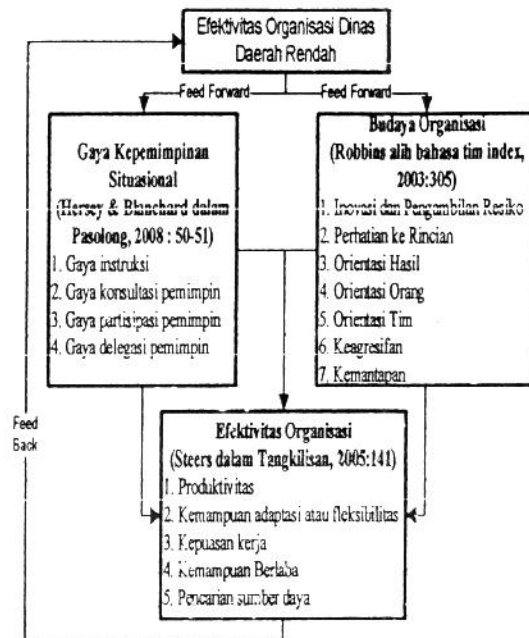
Melengkapi pendapat para ahli di atas, keterkaitan antara gaya kepemimpinan situasional dengan budaya organisasi dikemukakan Wibowo (2010:311) : "Budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dengan kepemimpinan dalam organisasi, karena budaya organisasi tumbuh dan berkembang bersama pendiri dan pemimpin organisasi yang kuat. Perkembangan organisasi sangat bergantung pada kemampuan

pemimpin". Berdasarkan pendapat Wibowo bahwa kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap budaya organisasi, baik kelahirannya maupun perkembangannya, sehingga dapat dikatakan kepemimpinan ikut menentukan keberadaan budaya organisasi, meski masih ada unsur lain yang berperan terhadap eksistensi budaya organisasi. Pendapat tersebut dapat lebih mempertegas bahwa antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam mempengaruhi efektivitas organisasi, tidaklah berjalan sendiri-sendiri, tetapi terjadi sinergitas dari kedua variabel tersebut. Hal ini seperti dikemukakan Jaja Suteja, dalam <http://bisnis-jabar.com/berita/kepemimpinan-transformasional-budaya-dan-efektivitas-organisasi.html>, menyebutkan :

Efektivitas organisasi, sudah barang tentu membutuhkan baik pemikiran strategik maupun yang bersifat taktis operasional, sebagaimana pentingnya membangun budaya suatu organisasi oleh para pemimpinnya. Pemikiran strategik akan membantu menciptakan dan membangun visi keagenan organisasi dimasa yang akan datang. Sebuah visi organisasi muncul dan bergerak searah dengan bagaimana para pemimpin tersebut membangun serta mengembangkan budaya, oleh karenanya budaya organisasi dirancang dalam sebuah visi yang dipegang dan diyakini oleh pemimpinnya. Sebaliknya sebuah visi dapat menentukan karakteristik budaya organisasi

Berdasarkan berbagai uraian tersebut di atas dan dengan mengacu kepada pendapat para ahli yaitu gaya kepemimpinan situasional dari Hersey & Blanchard, Budaya Organisasi dari

pendapat Stephen P. Robbins dan Efektivitas Organisasi dari Steers, maka kerangka pemikiran penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi, dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.5.
Kerangka Pemikiran Penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi

2.1. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan paparan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi pada Dinas Daerah di Kota Bekasi ditengarai belum dilaksanakan secara efektif.
2. Gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi secara simultan besar pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi.

3. Gaya kepemimpinan situasional diukur melalui gaya instruksi, gaya konsultasi pemimpin, gaya partisipasi pemimpin dan gaya delegasi pemimpin, besar pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi.
4. Budaya organisasi diukur melalui karakteristik inovasi dan pengambilan risiko, karakteristik perhatian ke rincian, karakteristik orientasi hasil, karakteristik orientasi orang, karakteristik orientasi tim, karakteristik keagresifan, dan karakteristik kemandirian, besar pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode *survey explanatory*, yaitu suatu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan instrumen penelitian (kuisisioner) sebagai alat pengumpul data yang pokok, ditujukan untuk menjelaskan hubungan atau pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi. Pengertian *explanatory survey* menurut Satibi (2011:78):

Explanatory survey merupakan salah satu metode penelitian yang dapat dikategorikan pada penelitian *theoretical* dan biasanya diterapkan pada bidang non eksak, termasuk pada bidang ilmu sosial dan administrasi publik. Secara konseptual, eksplanatori diterjemahkan sebagai penjelasan (*explaining*), baik menjelaskan peristiwa atau keadaan sekarang (*explanation*), maupun menjelaskan peristiwa atau keadaan di masa mendatang

(*prediction*).

Pendapat Satibi pada dasarnya menerangkan bahwa *explanatory survey* merupakan suatu metode penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan keadaan sekarang atau memperkirakan keadaan masa datang dan diterapkan untuk penelitian pada ilmu-ilmu non eksak. Tujuan dari *explanatory survey*, dikemukakan oleh Rusidi (2005:23):

Tujuan yang hendak dicapai oleh metode penelitian *explanatory survey* adalah teori-teori non eksak, yang dikembangkan melalui pekerjaan penelitian pengujian (verifikasi) proposisi-proposisi factual, artinya proposisi-proposisi deduksi (hipotesis) yang diuji secara empirik. Oleh karena itu, metode penelitian *survey explanatory* sering disebut sebagai penelitian pengujian (*verificative research*).

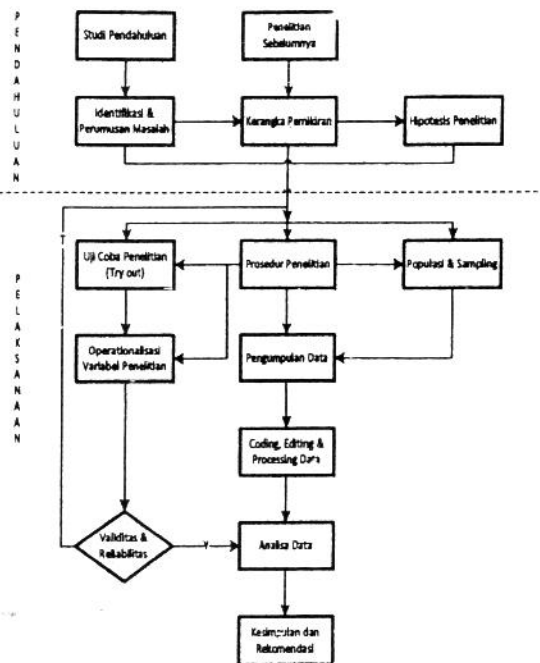
Rusidi menegaskan tujuan yang hendak dicapai oleh metode penelitian *explanatory survey* untuk melakukan pengujian terhadap proposisi-proposisi dalam ilmu non eksak secara empirik.

Menurut Arikunto (2006:388) bahwa untuk melakukan analisis data tersebut digunakan teknik statistik deskriptif yang berfungsi untuk mengelompokkan data, menggarap, menyimpulkan, memaparkan serta menyajikan hasil olahan. Hal ini bertujuan untuk melakukan pola hubungan atau sebab akibat antara nilai suatu variabel (*variable dependen*) jika nilai variabel yang lain berhubungan dengan-nya (*variable independen*). Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif, yang dimaksudkan untuk melakukan pengujian hipotesis serta untuk melakukan interpretasi secara mendalam.

Dalam rangka melakukan penelitian, agar pelaksanaannya dapat

dilakukan secara sistematis, maka terlebih dulu dibuat desain penelitian. Desain penelitian menurut Sugiyono (1999:24) menggambarkan berbagai variabel yang akan diteliti, kemudian membuat pengaruh antara satu variabel terhadap variabel lainnya, sehingga akan mudah dirumuskan masalah penelitian, pemikiran teori, rumusan hipotesis, metode penelitian, variabel penelitian, teknik analisis data dan kesimpulan yang diharapkan.

Desain penelitian membagi tahapan penelitian dalam dua bagian. Tahap pertama berupa pendahuluan, terdiri atas studi pendahuluan yang menghasilkan identifikasi dan perumusan masalah. Di samping itu juga mengkaji hasil-hasil penelitian terdahulu dan kajian pustaka lainnya, yang akan menghasilkan kerangka pemikiran. Berdasarkan identifikasi dan perumusan masalah serta kerangka pemikiran, maka dibuatlah hipotesis penelitian. Tahap kedua berupa pelaksanaan, yang meliputi kegiatan-kegiatan menetapkan populasi dan sampling, prosedur penelitian, meliputi pengumpulan data, pemrosesan data, analisa data. Selanjutnya diadakan uji coba penelitian (try out) terhadap operasionalisasi variabel penelitian. Bila data tersebut setelah diuji ternyata valid dan reliabel, maka dilanjutkan ke analisa data, yang akan menghasilkan kesimpulan dan rekomendasi, namun bila data tersebut tidak dapat memenuhi uji validitas dan reliabilitas, maka akan dikembalikan ke prosedur penelitian, untuk dicek lagi populasi dan samplingnya serta diadakan uji coba penelitian lagi, di mana terletak kesalahannya. Visualisasi desain penelitian sebagai berikut :



Gambar 3.1
Desain Penelitian

1. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa teknik sebagai berikut :

1. Studi kepustakaan, mengumpulkan bahan dan informasi mengenai teori dan konsep guna menjelaskan fenomena yang berhubungan dengan variabel penelitian.
2. Studi Lapangan terdiri dari :
 - a. Observasi, yaitu pengamatan yang dilakukan terhadap kegiatan pejabat struktural pada Dinas Daerah di Kota Bekasi yang dilakukan secara temporer.
 - b. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan Tanya jawab langsung dengan para Asisten Daerah, Sekretaris Daerah dan Walikota di Kota Bekasi.

- c. Angket, yaitu dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan yang bersifat tertutup, dimana setiap pertanyaan telah tersedia 5 alternatif jawaban, sehingga responden tinggal memilih salah satu alternatif jawaban yang dianggap sesuai dengan kenyataan praktis. Kategori jawaban dan kriteria pembobotan jawaban responden terhadap isi angket disajikan berikut ini :

Tabel 3.20.

Kategori dan Kriteria Pembobotan Jawaban Angket

No	Kategori Bobot Nilai	Nilai Positif	Nilai Negatif
1.	Sangat setuju	5	1
2.	Setuju	4	2
3.	Netral	3	3
4.	Tidak Setuju	2	4
5.	Sangat Tidak Setuju	1	5

Sumber : Sugiyono, 1999:75.

Skor yang dihasilkan oleh pernyataan-pernyataan ini tingkat pengukurannya ordinal. Alat ukur variabel harus diuji validitas dan reliabilitasnya melalui uji *internal consistency*. Item (pernyataan) yang ada dicoba ke kelompok responden, kemudian dilakukan item analisis.

2. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji model dan hipotesis yang digunakan adalah analisis SEM. Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam analisis SEM (Ferdinand, 2005:57) yaitu :

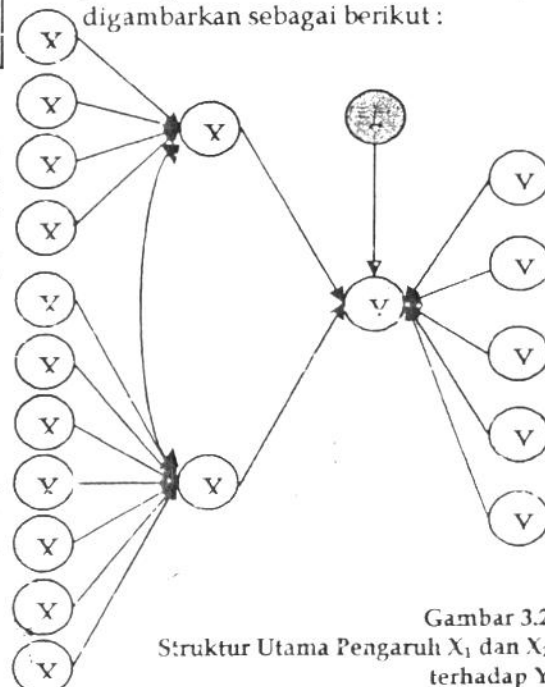
- a. Pengembangan sebuah model berbasis teori

Pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model

tersebut divalidasi secara empirik melalui pemrograman SEM. Justifikasi teoritis untuk model yang akan diuji adalah syarat mutlak dalam aplikasi SEM, tanpa dasar teoritis yang kuat SEM tidak dapat digunakan sebab SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model namun untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

- b. Pengembangan *Path Diagram*

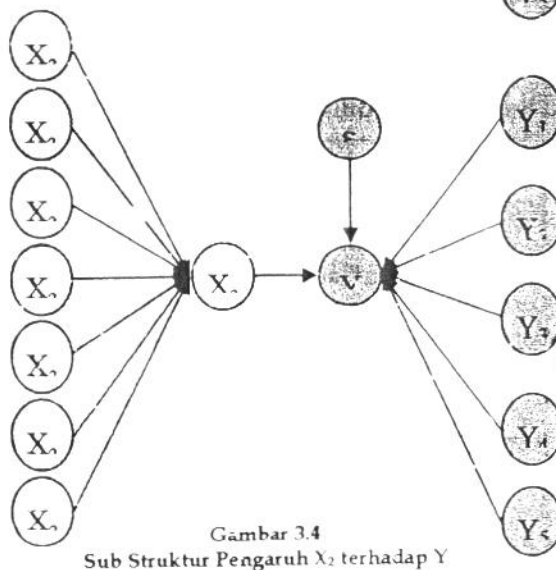
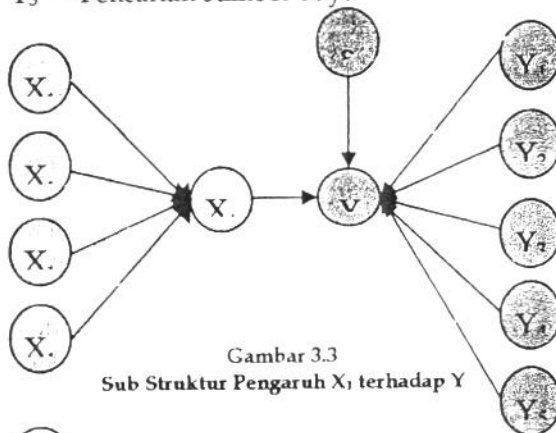
Setelah model berbasis teori dikembangkan pada langkah pertama, pada langkah kedua model ini akan disajikan dalam sebuah *path diagram* untuk dapat diestimasi dengan menggunakan program AMOS 4.01, LISREL atau SAS. Berdasarkan operasionalisasi variabel, maka paradigma penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3.2
Struktur Utama Pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y

Keterangan :

- X_1 = Gaya Kepemimpinan Situasional
 $X_{1.1}$ = Gaya instruksi
 $X_{1.2}$ = Gaya konsultasi pemimpin
 $X_{1.3}$ = Gaya partisipasi pemimpin

$X_{1.4}$ = Gaya delegasi pemimpin
 X_2 = Budaya Organisasi
 $X_{2.1}$ = Inovasi dan pengambilan risiko
 $X_{2.2}$ = Perhatian ke rincian
 $X_{2.3}$ = Orientasi hasil
 $X_{2.4}$ = Orientasi orang
 $X_{2.5}$ = Orientasi Tim
 $X_{2.6}$ = Keagresifan
 $X_{2.7}$ = Kemantapan
 Y = Efektivitas Organisasi
 Y_1 = Produktivitas
 Y_2 = Kemampuan adaptasi atau fleksibilitas
 Y_3 = Kepuasan kerja
 Y_4 = Kemampuan berlabar
 Y_5 = Pencarian sumber daya



c. Konversi *path* Diagram kedalam Persamaan

Diagram yang dikonversi terdiri dari :

- 1) Persamaan struktural (*structural equation*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk variabel.
- 2) Persamaan spesifikasi model pengukuran (*model measurement*), dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

d. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis ini untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten. Kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan melihat nilai *critical ratio regression weight* yang dihasilkan oleh model tersebut, dengan kriteria penerimaan model :

- Model diterima apabila $C.R \geq 2,00$
- Model Ditolak apabila $C.R < 2,00$

e. Normalitas

Normalitas data dapat dilihat pada *output* perhitungan analisis SEM dengan memperhatikan nilai C.R-nya, dengan ketentuan sebagai berikut :

- Distribusi data dikatakan normal apabila nilai $C.R \leq \pm 2,58$
- Distribusi data dikatakan tidak normal apabila nilai $C.R > \pm 2,58$

f. *Outliers*

Evaluasi *outliers* dilakukan dengan melihat hasil perhitungan data melalui program SPSS. *Outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu (Ferdinand, 2005 : 94) :

- 1) *Univariate Outliers*
Untuk melihat adanya *Univariate Outliers* atau tidak, dapat dilihat tabel output SPSS dengan mengamati nilai *z-score*-nya, dengan ketentuan:
 - Data dikategorikan bebas dari outliers apabila nilai *z-score* < 3,00
 - Data dikategorikan terdapat outliers apabila nilai *z-score* ≥ 3,00
- 2) *Multivariate Outliers*
Uji terhadap *Outliers Multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalanobis pada tingkat $p < 0,001$. Jarak mahalanobis dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian.
- g. *Multicollinearity dan singularity*, dimana yang perlu diamati adalah determinan dari matrik kovarian sampelnya determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas dan singularitas, sehingga data tersebut dapat digunakan untuk penelitian.
- h. Uji kesesuaian dan uji statistik
Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak adalah sebagai berikut:
 - a) χ^2 - *Chi-Square statistic*, semakin kecil nilai χ^2 maka semakin baik model itu, dan diterima berdasarkan probabilitas dengan nilai *cut-off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,010$. (Hulland et al, 1996, dalam Ferdinand, 2005:85).
 - b) RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), merupakan suatu indeks yang digunakan untuk mengkompensasi *chi-square* dalam sample yang besar. Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model tersebut berdasarkan *degree of freedom*.
 - c) GFI (*goodness of fit index*), merupakan ukuran nonstatistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 sampai dengan 1. Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*".
 - d) AGFI (*adjusted Goodness of Fit Index*), merupakan kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varian dalam sebuah matrik kovarian sampel. Tingkat yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.
 - e) CMIN/DF (*The minimum sample discrepancy function divided with degree of freedom*), merupakan statistic *chisquare* dibagi *degree of freedom*nya sehingga disebut χ^2 relatif. Nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi *acceptable fit* antara model dan data.
 - f) TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model, dan nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah ≥ 0,95 dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a *very good fit*.
 - g) CFI (*Comparative Fit Index*), rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit/kesesuaian* yang paling tinggi.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Variabel penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yaitu variabel gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi sebagai variabel bebas yang diberi simbol X_1 dan X_2 dan efektivitas organisasi sebagai variabel tidak bebas yang diberi simbol Y . Penelitian ini dilakukan dengan cara menganalisis variabel gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi yang diperkirakan mempunyai pengaruh besar terhadap efektivitas organisasi. Rangkaian penelitian ini dilakukan sebagai suatu studi kasus pada Dinas Daerah di Kota Bekasi.

Pada penelitian ini yang dijadikan sebagai unit analisis adalah pegawai negeri sipil yang mempunyai jabatan struktural yang bekerja pada Dinas Daerah di Kota Bekasi, dengan keseluruhan jumlah responden yang diambil sebagai sampel sebanyak 174 orang. Selanjutnya kepada responden tersebut diajukan angket yang berbentuk pernyataan-pernyataan yang merupakan penjabaran dari indikator-indikator variabel gaya kepemimpinan situasional dan variabel budaya organisasi serta variabel efektivitas organisasi.

Selanjutnya dalam pembahasan ini akan peneliti uraikan pembahasan mengenai pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi pada Dinas Daerah di Kota Bekasi, yang bersifat deskriptif analisis, kemudian dilanjutkan pembahasan pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi Dinas Daerah di Kota Bekasi, baik secara simultan maupun secara parsial.

1. Pembahasan Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi pada Dinas Daerah di Kota Bekasi

Berpijak dari hasil uji deskripsi sebagaimana dijelaskan di atas, maka peneliti memperoleh gambaran bahwa pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi secara empirik pada Dinas Daerah di Kota Bekasi belum berjalan dengan semestinya. Hasil uji menunjukkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa "Gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi pada Dinas Daerah di Kota Bekasi ditengarai belum dilaksanakan secara efektif", dapat teruji secara empirik.

Hasil penelitian membuktikan bahwa sebenarnya para pegawai telah menyadari pentingnya gaya kepemimpinan situasional maupun budaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas organisasi di mana mereka bekerja. Hanya saja dalam aplikasinya masih banyak kendala, baik yang berasal dari internal mereka sendiri maupun dari eksternal. Sebagai ulasan, dari hasil penelitian melalui kuisioner, dalam hal pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional, data menunjukkan pelaksanaan gaya kepemimpinan, kecuali gaya instruksi, semuanya dalam kondisi sedang ke tinggi. Bahkan untuk gaya delegasi pemimpin, didominasi oleh pernyataan netral dan satu item lagi tidak setuju adanya kebebasan untuk berkompetisi. Hal ini menunjukkan ketidak pahaman mereka terhadap apa dan bagaimana yang dimaksud dengan "gaya delegasi pemimpin" itu. Gambaran yang lebih mengedepankan gaya instruksi dan kurangnya aplikasi dari gaya yang lain dapat mengandung pengertian masih banyak pegawai yang tingkat

kematangannya rendah. Khususnya dalam aplikasi gaya delegasi pemimpin, hal ini bisa saja mengandung arti bahwa kepala dinas enggan untuk melimpahkan wewenang dan tanggung jawabnya kepada pegawai, meski pegawai tersebut sudah menunjukkan tingkat kematangan yang tinggi. Kondisi ini mengindikasikan pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional pada Dinas Daerah di Kota Bekasi belum dilaksanakan secara efektif.

Berbicara pengertian kepemimpinan, banyak ahli yang memberikan definisi, namun secara umum kepemimpinan mempunyai pengertian sebagai proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan.

Tingkah laku para pemimpin, seperti telah dibahas dalam kajian pustaka, dapat digolongkan menjadi dua kelompok, yaitu

- a. Perilaku tugas, yaitu menyangkut sikapnya dalam memastikan bahwa bawahan melaksanakan pekerjaan sesuai yang diperintahkan. Esensi dari perilaku tugas ini adalah sejauh mana pemimpin menerapkan komunikasi satu arah dengan menjelaskan hal-hal yang perlu dilakukan pengikut potensial, baik tentang waktu, tempat maupun cara mengerjakannya.
- b. Perilaku hubungan, yaitu menyangkut bagaimana pemimpin menjalin relasi dengan bawahannya. Esensi dari perilaku hubungan adalah kadar sejauh mana pemimpin menerapkan komunikasi dua arah dengan memberikan dukungan sosio-emosional, sambaran-sambaran psikologis dan pemudahan perilaku.

Gaya kepemimpinan situasional seperti dikemukakan para ahli dalam kajian pustaka, merupakan suatu teknik kepemimpinan yang sangat penting diterapkan oleh para pemimpin saat ini, mengingat ada pendapat para ahli yang

mengatakan : "tidak ada satu teori kepemimpinan yang terbaik dapat diterapkan kepada bawahan dengan segala kondisi yang ada".

Gaya kepemimpinan situasional menawarkan teknik atau gaya kepemimpinan dengan memperhatikan dan mempertimbangkan kondisi bawahan dilihat dari tingkat kematangannya. Variabel kematangan itupun hanya dikaitkan dengan tugas tertentu yang harus dilaksanakan, bukan dalam arti tingkat kematangan secara menyeluruh, sehingga bila seseorang dikatakan tidak matang, bukan berarti betul-betul tidak matang secara keseluruhan, tetapi tidak matang dalam pelaksanaan tugas tertentu saja dan ada kemungkinan untuk pelaksanaan tugas yang lain dia dianggap matang. Tingkat kematangan inipun hanya dilihat dari dua indikator, yaitu tingkat kemauan dan tingkat kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu tersebut.

Gaya kepemimpinan situasional menawarkan empat gaya dalam menyikapi tingkat kematangan bawahan atau siapa saja yang perlu dipengaruhi, yang biasa disebut pengikut potensial. Keempat gaya tersebut uraiannya adalah :

1. Gaya instruksi, yaitu suatu gaya pemimpin untuk menyikapi bawahan atau pengikut potensial yang tingkat kematangannya rendah, artinya baik tingkat kemauan maupun kemampuan yang dimiliki bawahan atau pengikut potensial tersebut rendah. Dengan gaya instruksi ini pemimpin melakukan pembimbingan, pengarahan dan tidak memberikan peran kepada bawahan untuk bertanggung jawab. Tanggung jawab sepenuhnya ada pada pemimpin. Gaya instruksi ini mencakup perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan. Namun

meskipun demikian tidak mengandung arti bahwa seorang pemimpin tidak boleh bersahabat dengan bawahannya, hanya saja dalam konteks pelaksanaan tugas, ada aturan main tertentu. Manakala bawahan sudah ada peningkatan tingkat kematangannya, maka pemimpin harus dapat menyesuaikan dengan gaya lain yang cocok dengan tingkat kematangan bawahan tersebut.

2. Gaya konsultasi pemimpin, yaitu suatu gaya pemimpin dalam menyikapi bawahan yang tingkat kematangannya rendah ke sedang. Tingkat kematangan yang demikian diindikasikan oleh tingkat kemauan untuk melaksanakan tugas sudah ada, namun tingkat kemampuannya belum ada, artinya bawahan atau pengikut potensial tersebut baru memiliki semangat atau kemauan, belum dibarengi oleh bagaimana cara melaksanakan pekerjaan dengan baik dan benar. Menyikapi kondisi tingkat kematangan yang demikian, pemimpin mengembangkan gaya konsultasi pemimpin, yaitu pemimpin masih memberikan arahan dan bimbingan secara penuh karena bawahan masih belum memiliki keterampilan, namun karena sudah memiliki kemauan untuk melaksanakan tugas, maka pemimpin sudah mulai memberikan penjelasan yang lebih bersifat strategis dan membuka komunikasi dua arah, sehingga bawahan secara psikologis merasa diajak untuk turut andil dalam pencapaian tujuan. Gaya konsultasi pemimpin mencakup perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan, artinya arahan dari pemimpin tetap berjalan, namun kran komunikasi dua arah sudah mulai dibuka, sehingga memungkinkan adanya konsultasi dari

bawahan ke atasan dan sebaliknya atasan memberi ruang untuk diskusi masalah pelaksanaan tugas.

3. Gaya partisipasi pemimpin, yaitu suatu gaya pemimpin dalam menyikapi bawahan atau pengikut potensial yang memiliki tingkat kematangan sedang ke tinggi. Tingkat kematangan yang demikian diindikasikan oleh tingkat kemampuannya sudah ada, tetapi tingkat kemauannya tidak ada atau boleh juga disebut tidak yakin dapat mengemban tugas dan tanggung jawab. Menyikapi kondisi bawahan atau pengikut potensial yang memiliki tingkat kematangan demikian, pemimpin mengembangkan gaya partisipasi pemimpin. Gaya partisipasi berarti mengikutsertakan, artinya pemimpin dan bawahan sudah mulai berbagi tanggung jawab dalam pengambilan keputusan. Pemimpin berperan untuk memfasilitasi dan membuka keran komunikasi lebih besar, sehingga bawahan merasa kemampuannya didukung dan dihargai oleh atasan. Gaya partisipasi pemimpin mencakup perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas, artinya arahan sudah mulai dikurangi dan komunikasi dua arah semakin dikembangkan, dengan asumsi bawahan sudah memiliki kemampuan melaksanakan tugas dengan baik. Pemimpin lebih kepada memberikan motivasi agar bawahan punya keyakinan yang kuat dalam menyelesaikan tugas dan memikul tanggung jawab.
4. Gaya delegasi pemimpin, yaitu gaya pemimpin dalam menyikapi bawahan atau pengikut potensial yang memiliki tingkat kematangan yang tinggi. Tingkat kematangan yang demikian

diindikasikan dengan kemauan atau keyakinan dan kemampuan yang tinggi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Menyikapi bawahan atau pengikut potensial yang memiliki tingkat kematangan tinggi, pemimpin mengembangkan gaya delegasi pemimpin, yaitu pemimpin melimpahkan wewenang dan tanggung jawab secara penuh kepada bawahan tanpa harus memberikan arahan, bimbingan dan komunikasi lagi. Gaya delegasi pemimpin mencakup perilaku yang rendah hubungan dan rendah tugas, artinya pemimpin sudah tidak boleh mengintervensi bawahan dalam pelaksanaan tugasnya, karena sudah didelegasikan secara mutlak, baik wewenang maupun tanggung jawabnya.

Peneliti tertarik dengan gaya kepemimpinan situasional ini, karena bila disesuaikan dengan kondisi Indonesia, dia akan mirip dengan gaya kepemimpinan pancasila, yang merupakan gaya kepemimpinan khas Indonesia. Gaya instruksi lebih mirip kepada *ing ngarso sung tulodo*, di mana pemimpin harus mampu memberikan contoh teladan kepada bawahannya. Disini ada kondisi tingkat kematangan bawahan yang masih rendah, sehingga perlu dibimbing dan diberi contoh langsung dari pimpinan. Gaya konsultasi pemimpin dan gaya partisipasi pemimpin mirip dengan *ing madyo mangun karso*, di mana pemimpin harus membaur dengan yang dipimpin, dengan selalu berada di tengah-tengah yang dipimpin, baik dalam perencanaan maupun pengambilan keputusan. Berkomunikasi secara intens, agar bawahan termotivasi semangat kerjanya. Gaya delegasi mirip dengan *tut wuri handayani*, di mana pemimpin

memberikan dorongan dari belakang, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk dapat berkiprah lebih jauh dengan cara mendelegasikan kewenangan untuk membuat keputusan tentang apa yang akan dilakukan dalam menyelesaikan tugasnya dan sekaligus wajib bertanggung jawab terhadap keputusan yang dibuatnya, karena dipandang tingkat kematangan bawahan telah cukup tinggi.

Berdasarkan gaya kepemimpinan situasional, tindakan atau perilaku pemimpin akan tergantung dari sejauhmana tingkat kematangan bawahan, sehingga tindakan yang akan diambil dapat cocok dengan keadaan bawahan. Seorang pemimpin yang efektif harus cukup fleksibel untuk beradaptasi dengan adanya perbedaan antar pegawai dan situasi. Pemahaman terhadap pendekatan situasional mengandung arti, dalam situasi yang berbeda harus dihadapi dengan pendekatan kepemimpinan yang berbeda pula.

Mencermati pengertian kepemimpinan seperti uraian di atas, maka nampak bahwa dalam menyukseskan misi yang diembannya, seorang pemimpin tidak bisa dan tidak boleh menyamaratakan kondisi bawahan atau pengikut potensialnya, karena kondisi bawahan yang satu dengan yang lain kemungkinan besar berbeda. Gaya yang dilakukan oleh pemimpin dalam menyukseskan misinya harus diawali dengan memperhatikan kondisi bawahan, terutama tingkat kematangannya, dan lebih spesifik lagi tingkat kemauan dan kemampuannya, karena pada dasarnya keberhasilan pemimpin sangat tergantung dukungan bawahan. Dengan mengakomodir gaya kepemimpinan situasional, maka penyikapan pemimpin terhadap kondisi bawahan sudah diperhitungkan, sehingga

gaya yang dilakukan pemimpin akan menyesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan.

Secara empirik yang berjalan pada Dinas Daerah di Kota Bekasi, para kepala dinas banyak menerapkan gaya instruksi, dengan asumsi karena penyelesaian tugas pekerjaan harus cepat, sedang di lain pihak kondisi pegawai pada umumnya bersifat menunggu perintah.

Kalau dicermati dari data pada Bab III, komposisi pejabat struktural yang ada pada Dinas Daerah di Kota Bekasi, secara kualitas sumber daya manusianya sudah cukup memenuhi syarat, baik ditinjau dari komposisi usia, kepangkatan maupun pendidikan, karena menampakkan postur yang ideal. Dari sisi usia misalnya, nampak didominasi oleh pegawai yang berusia antara 40 – 50 tahun, dimana usia tersebut termasuk kategori matang bagi ukuran pegawai dan belum termasuk tua. Kemudian kepangkatan, untuk setingkat kepala seksi sudah berpangkat peñata (golongan III/c) ke atas, bahkan ada yang sudah Pembina (golongan IV), demikian juga kepala bidang pada umumnya sudah berpangkat Pembina. Artinya dari sisi kepangkatan sudah menunjukkan kepangkatan yang ideal, karena memang jabatan-jabatan tersebut harus dipangku oleh yang berpangkat demikian. Ditinjau dari sisi pendidikan, mayoritas berijazah S1 atau S2, bahkan ada yang sudah menyandang ijazah S3, meski ada segelintir yang berijazah setingkat SLA, yang berarti basic pendidikan sudah lebih dari memadai. Berdasarkan komponen-komponen tersebut seharusnya dari penilaian kualitas sumber daya manusia sudah tidak ada masalah, sehingga bila mereka dikategorikan kepada pegawai yang tidak matang, akan menjadi pertanyaan besar.

Kalau ditelusuri lebih jauh, maka mungkin persoalannya bukan terletak pada persyaratan umum kepegawaian. Peneliti lebih cenderung menyikapi persoalan ketidak matangan tersebut, karena ukurannya juga adalah kemauan dan kemampuan, maka hal tersebut lebih disebabkan oleh pengambilan kebijakan di bidang kepegawaian yang tidak tepat, yaitu akibat dari penempatan pegawai (*replacement*) dan mutasi pegawai.

Penempatan pegawai yang dilakukan saat pegawai mulai berkarier tentu harus disesuaikan dengan formasi, kebutuhan pegawai dan kompetensi. Permasalahan akan timbul manakala dalam penempatan pegawai tersebut tidak mengindahkan formasi, kebutuhan dan kompetensi, karena kalau salah satu hal tersebut tidak tepat, maka akan berimplikasi kepada kondisi efektivitas pegawai, seperti tidak sesuai jumlah yang dibutuhkan, tidak sesuai dengan formasi yang ada dan kompetensi yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaan. Ekseksnya adalah sangat berpengaruh terhadap kemauan dan kemampuan pegawai dalam memberikan kontribusinya terhadap pelaksanaan pekerjaan.

Demikian juga halnya dengan kebijakan mutasi yang tidak tepat, baik dari sisi frekwensi maupun penempatannya. Bila mutasi terjadi dengan frekwensi yang tinggi, dalam arti mutasi sering terjadi dalam interval waktu yang tidak lama, maka hal tersebut akan berdampak kepada ketidak nyamanan pegawai dalam bekerja, karena pegawai sering merasa dihantui terjadinya mutasi kepada dirinya. Mending kalau mutasi tersebut sesuai dengan keinginannya, namun bila menurut perhitungan dia merugikan posisinya, maka akan menimbulkan keputus asaan dan melemahkan gairah kerja. Di samping itu

penguasaan tugas dari si pegawai pun akan menjadi rendah karena pemahaman dia terhadap bidang tugasnya tidak cukup waktu, apalagi kalau mutasi tersebut dibarengi dengan penempatan pegawai yang kompetensinya tidak sesuai dengan bidang tugasnya.

Mutasi seperti tersebut memang ada nilai positifnya, yaitu akan membuat pegawai berpengetahuan *general*, menjadi serba tahu, tetapi tentunya tahu cuma sedikit. Dampak negatifnya adalah akan menyebabkan sikap pegawai yang apatis, malas alias kurang kemauan dan tidak membuat pegawai berpengetahuan spesifik, dan bahkan dapat mengarah kepada tidak berkemampuan (*unskill*).

Gaya kepemimpinan situasional menuntut seorang pemimpin mampu mendiagnosis kondisi bawahan, sehingga dapat menentukan termasuk kategori tingkat kematangan yang mana pegawai tersebut berada. Persyaratan agar seorang pemimpin mampu mendiagnosis, di samping diperlukan pengetahuan khusus, juga dituntut kesabaran, karena menentukan tingkat kematangan harus dilakukan secara hati-hati, karena akan berdampak terhadap sukses tidaknya pelaksanaan tugas. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan situasional memang perlu terlebih dahulu diberi pembekalan mengenai teknik diagnosis tingkat kematangan bawahan.

Berdasarkan uraian pada kajian pustaka, untuk dapat mendiagnosis dengan baik, ada tiga langkah yang harus dilakukan seorang pemimpin, yaitu pertama harus mendefinisikan terlebih dahulu aspek mana dari pekerjaan bawahan, pegawai atau pengikut potensialnya yang akan dipengaruhi, karena harus spesifik. Misalnya pekerjaan atau kegiatan penyusunan laporan kegiatan bulanan. Kedua adalah

menentukan kemampuan dan kemauan pegawai tersebut, sebagai perwujudan tingkat kematangan pegawai. Setelah itu, langkah ketiga adalah menentukan gaya kepemimpinan mana yang cocok untuk diterapkan kepada pegawai tersebut.

Nampaknya pada Dinas Daerah di Kota Bekasi hal tersebut belum berjalan, sehingga para kepala dinas mencari jalan yang mudah dan sederhana, yaitu kebanyakan menggunakan gaya instruksi dalam gaya kepemimpinannya. Tentu saja hal tersebut sah-sah saja kalau sesuai dengan kondisi tingkat kematangan pegawai yang memerlukan penerapan gaya instruksi, namun bila semua pegawai disama ratakan dengan menerapkan gaya instruksi, hal tersebut akan menyebabkan pelaksanaan gaya kepemimpinan situasional menjadi tidak efektif.

Kemudian dalam hal pelaksanaan budaya organisasi, berdasarkan hasil wawancara dengan Plt. Walikota, Plt. Sekretaris Daerah dan para Asisten Sekretaris Daerah, ditemukan permasalahan bahwa panduan budaya organisasi yang dianut oleh jajaran aparaturnya Pemerintah Daerah masih dalam perumusan dan belum dikristalisasi secara jelas.

Saat ini ditemukan ada yang semacam inisial atau akronim yang digunakan sebagai budaya organisasi Pemerintah Kota Bekasi, yaitu PATRIOT, yang merupakan kependekan dari nilai-nilai yang ingin dianut, yaitu Profesional, Akurat, Transparan, Ramah, Informatif, Optimis dan Teratur. Namun dalam kenyataannya nilai-nilai tersebut hanya merupakan hiasan dinding belaka, karena tidak difahami dengan baik dan tidak disosialisasikan kepada para pegawai. Hal tersebut kemungkinan disebabkan oleh ketidak mengertian tentang pentingnya suatu budaya organisasi sebagai nilai dan

norma yang menjadi panduan berperilaku dan bertindak seluruh anggota organisasi. Hal tersebut dapat juga disebabkan oleh tidak adanya *political will* dari pimpinan daerah, dalam hal ini kepala daerah untuk membangun budaya organisasi yang kuat.

Berdasarkan penjelasan Plt. Walikota dan Plt. Sekretaris Daerah, di Pemerintah Kota Bekasi saat ini sedang dikembangkan semacam budaya organisasi, yang disebut fakta integritas, yaitu suatu upaya membangun integritas pejabat dalam pelaksanaan tugas dan kewenangannya untuk patuh dan taat secara penuh terhadap sumpah jabatan yang telah diucapkan pada saat pelantikan. Fakta integritas ini merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kontrak kinerja antara Walikota dengan pejabat yang bersangkutan, termasuk didalamnya ada *reward* dan *punishment*.

Integritas, seperti telah diuraikan dalam kajian pustaka, merupakan salah satu prasyarat kepemimpinan atau komponen kepemimpinan, yaitu satunya kata dan perbuatan. Integritas pemahamannya adalah bukan apa yang kita lakukan, tetapi lebih banyak siapa diri kita, karena dengan integritas dapat membangun kepercayaan. Melalui pengembangan fakta integritas ini nampaknya ada keinginan dari Kepala Daerah untuk menyegarkan kembali ingatan para pejabat terhadap sumpah jabatan yang telah mereka ikrarkan, mengingat saat ini ada kecenderungan para pejabat "lupa" terhadap sumpah jabatan tersebut.

Pada dasarnya pembuatan semacam fakta integritas tersebut peneliti anggap sah-sah saja dan merupakan salah satu ikhtiar dari pemimpin, dalam hal ini kepala daerah untuk "meluruskan" kinerja bawahannya. Namun bila dikaji lebih dalam, sebenarnya pembuatan

semacam fakta integritas tersebut tidaklah begitu perlu seandainya budaya organisasi di pemerintah kota Bekasi sudah terbentuk dengan baik, tersosialisasikan dengan baik dan difahami serta dianut oleh segenap aparatur pemerintah kota Bekasi. Justru dengan adanya fakta integritas ini seolah-olah menunjukkan bahwa di pemerintah kota Bekasi belum ada budaya organisasi yang baku, belum ada nilai-nilai dan norma-norma yang menjadi acuan secara baku bagi seluruh jajaran aparatur pemerintah kota Bekasi.

Kemungkinan nilai-nilai dan norma-norma di pemerintah kota Bekasi umumnya dan khususnya pada dinas-dinas di kota Bekasi sudah ada, namun berdasarkan pengamatan peneliti pelaksanaannya masih bersifat sporadis atau insidentil, belum baku, sehingga tidak menjadi acuan resmi para pegawai.

kebiasaan yang kurang baik dalam membudayakan nilai-nilai dan norma-norma di pemerintah kota Bekasi, sejauh yang peneliti amati, adalah sering bersifat formalitas, artinya hanya untuk memenuhi syarat-syarat formal tanpa menyentuh kepada substansi. Seperti contoh kebijakan pembuatan fakta integritas ini, karena tidak diikuti oleh penunjukan alat kelembagaan yang menjaga dan mengevaluasinya, pada akhirnya peneliti memprediksi, tidak akan berjalan sesuai harapan dan tidak berkelanjutan. Di samping itu biasanya ada kecenderungan, yang melanggar norma dan nilai tersebut berasal dari kalangan pejabat teras, sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi sikap para pegawai untuk ikut melanggar dan tidak tumbuh rasa hormatnya terhadap norma dan nilai tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diambil asumsi bahwa gaya

kepemimpinan situasional dan budaya organisasi pada Dinas Daerah di Kota Bekasi belum dilaksanakan secara efektif.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana diuraikan pada Bab IV, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi pada Dinas Daerah di Kota Bekasi masih belum berjalan secara efektif.
2. Secara simultan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi memberikan pengaruh yang besar dan signifikan terhadap Efektivitas Organisasi pada Dinas Daerah di Kota Bekasi, yaitu sebesar 73,1%. Berdasarkan penelitian ini, juga ditemukan adanya variabel-variabel lain diluar Gaya Kepemimpinan Situasional dan budaya organisasi yang turut serta mempengaruhi terhadap Efektivitas Organisasi pada Dinas Daerah di Kota Bekasi, yaitu sebesar 26,9%.
3. Secara parsial, Gaya Kepemimpinan Situasional memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap Efektivitas Organisasi pada Dinas Daerah di Kota Bekasi, yaitu sebesar 31,2%. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Efektivitas Organisasi tersebut berasal dari gaya instruksi sebesar 11,3%, gaya konsultasi pemimpin sebesar 8,6%, gaya partisipasi pemimpin sebesar 6,9% dan berasal dari gaya delegasi pemimpin sebesar 4,4%.
4. Secara parsial Budaya Organisasi memberikan pengaruh lebih besar dibandingkan Gaya Kepemimpinan Situasional, terhadap Efektivitas Organisasi pada Dinas Daerah di Kota

Bekasi, yaitu sebesar 41,9%. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi berasal dari karakteristik inovasi dan pengambilan risiko sebesar 4,5%, karakteristik perhatian ke rincian sebesar 3,6%, karakteristik orientasi hasil sebesar 5,0%, karakteristik orientasi orang sebesar 5,3%, karakteristik orientasi tim sebesar 8,3%, karakteristik keagresifan, sebesar 10,3% dan karakteristik kemandirian 4,9%.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi VI. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Gibson, James L. Ivancevich, John M., Donnelly, James H. terjemahan Soekrisna Savitri dan Agus Darma 1990. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta : Erlangga.
- Gibson, James L, Ivancevich, Donnelly.1996. *Organisasi*. Terjemahan Nunuk Adriani. Jakarta : Erlangga.
- Hersey, Paul dan Kenneth H.Blanchard. 1986. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. 2008. *Kompetensi plus Teori, Desain, Kasus dan Penerapan Untuk Human Relation dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung : PT Alfabeta.
- Rivai, Viethzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi : Struktur, Desain dan Aplikasi*. Alih

- Bahasa : Yusuf Udaya, Jakarta : Arcan.
- _____. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid 2. Edisi Indonesia. Alih Bahasa Tim Indeks. Jakarta : PT INDEKS Kelompok Gramedia.
- _____. 2006. *Teori Organisasi : Struktur, Desain dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Yusuf Udaya. Jakarta : Arcan.
- Rusidi. 2005. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung : Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- Satibi, Iwan. 2011. *Teknik Penulisan Skripsi, Tesis & Disertasi*. Bandung : CEPLAS (Centre For Political And Local Autonomy Studies).
- Steers, Richard M. 1985. *Efektivitas Organisasi*. Seri Manajemen No. 147. Terjemahan Magdalena Jamin. Jakarta : Erlangga.
- Stoner, James AF. 1982. *Management*. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs. New Jersey.
- _____. 1996. *Manajemen*. Jakarta : PT Indeks Gramedia Grup.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Administrasi*. Cetakan Ke Enam. Bandung : C.V. Alfabeta.
- Thoha, Miftah. 2004. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- _____. 2007. *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : PT Raja Grafindo Perkasa.
- _____. 2008. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Edisi I Cetakan Kedua. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta : PT. Gramedia Sarana Indonesia.
- Tika, H. Moh. Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Tjiptono, Fandy. 2004. *Prinsip-prinsip Total Quality Management*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Edisi I Cetakan I. Jakarta : Rajawali Pers.
- Dokumen :**
- Rusyani, Erni. 2004. *Pengaruh Budaya Organisasi, Orientasi Etika, Orientasi Strategik dan Implementasi Strategi terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Manufacture (Studi pada Perusahaan Manufacture Makanan dan Minuman di Indonesia)*. Bandung : Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- Mulyaningsih. 2010. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Birokrasi terhadap Efektivitas Organisasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sumedang (Studi pada Dinas-dinas, Badan-badan, Kantor-kantor dan Sekretariat di Lingkungan Kabupaten Sumedang)*. Bandung : Program Pascasarjana Universitas Pasundan.
- Kadmasasmita, Achmad Djuaeni. 1997. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap motivasi dan produktivitas kerja pegawai daerah dalam meningkatkan efektivitas penerimaan pajak daerah bagi terwujudnya titik berat otonomi pada Daerah Tingkat II (Studi Kasus di Dinas Pendapatan Daerah Tingkat II Kabupaten Bandung Dalam Rangka Pelaksanaan Titik Berat Otonomi pada Daerah Tingkat II)*. Bandung : Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- Sutisnawidjaja, Tjahjo. 1998. *Gaya Kepemimpinan Birokrasi yang adaptif terhadap perubahan terutama dalam pelayanan masyarakat, dengan mengambil lokasi penelitian di Kabupaten Dati II Bandung, Kabupaten*

- Dati II Garut dan Kabupaten Dati II Tasikmalaya. Bandung : Pasacasarijana Universitas Padjadjaran.
- Rusmiasari, Mia. 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Pendelegasian Wewenang terhadap Efektivitas Organisasi Kecamatan di Kota Bandung*. Bandung : Program Pascasarjana Universitas Pasundan.
- Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (Amandemen), Cetakan III Tahun 2009. Yogyakarta : Pustaka Yustisia.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437).
- Buku *Pedoman penulisan disertasi program Doktor, Program Pascasarjana Universitas Pasundan-Bandung*, 2008.
- Peraturan Daerah Kota Bekasi Nomor 06 Tahun 2008 Tentang Dinas Daerah Kota Bekasi (Lembaran Daerah Kota Bekasi Tahun 2008 Nomor 3 Seri E)
- Buku *Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Tahun Anggaran 2009*, Pemerintah Kota Bekasi, 2010.
- Buku *Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Tahun Anggaran 2010*, Pemerintah Kota Bekasi, 2011.
- Buku *Kota Bekasi Dalam Angka (Data Primer Kota Bekasi) 2009*. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bekasi, 2011.
- Sopandi, Andi. 2009. *Sejarah dan Budaya Kota Bekasi, Sebuah Catatan Perkembangan Sejarah dan Budaya Masyarakat Bekasi*. Dinas Pemuda, Olahraga dan Kebudayaan dan Kepariwisata Kota Bekasi.
- Basuki, Johanes. *Tantangan Ilmu Administrasi Publik : Paradigma Baru Kepemimpinan Aparatur Negara*, melalui <<<http://www.stialan.ac.id/artikel%20j%20Basuki.pdf>>>
- Kartasasmita, Ginanjar, *Revitalisasi Administrasi Publik dalam mewujudkan Pembangunan Berkelanjutan*, melalui ebook/browse.com/orasi-ginanjar-pdf-d23325008/ 12-11-2010
- Wales, Jimmy. *Administrasi Publik*, melalui <<http://id.wikipedia.org/wiki/Administrasi_publik>>
- Suteja, Jaja. *Kepemimpinan: Transformasional, Budaya dan Efektivitas Organisasi* melalui <<<http://bisnis-jabar.com/berita/kepemimpinan-transformasional-budaya-dan-efektivitas-organisasi.html>>>14-02-2011.